



APPTraS公開セミナー

中途採用による 他社の営業秘密の流入・侵害の防止： 対策の実効性をどこまで高めるべきか

2026. 8. 5

橘 了道

PwCコンサルティング合同会社



自己紹介



橘 了道
Ryo Tachibana

Senior Manager
Consulting, Japan
([profile](#))

PwC

■所属

PwCコンサルティング合同会社
トラストコンサルティング サイバー&リスクコンサルティング

■専門領域

営業秘密・重要技術情報保護、IP(知財)ガバナンス、サプライチェーン情報保護

■実務経験

大手外資系メーカーにて、知的資産保護部門の日本地区統括として、営業秘密・技術情報等の重要情報保護を推進。国内拠点の情報管理体制整備、重要情報の特定、管理ルール整備、教育・監査、グローバル重要サプライヤーへのトレーニング・監査を実施。

■現在の活動

PwCでは、IPガバナンスコンシェルジュサービスを展開し、宇宙・基幹インフラ・自動車産業等を中心に、営業秘密管理・重要技術情報保護・知財ガバナンス高度化を支援。

■執筆/展開サービス

PwCコラム「営業秘密」の保護と利活用シリーズ(第1回~第6回) ([Link](#))
PwCコラム「高まる無形資産の重要性と権利侵害を防ぐ体制構築」([Link](#))
PwCコラム「職務発明制度は”法対応”から”価値創造”へ」([Link](#))
IPガバナンスコンシェルジュ ([Link](#))



1.社会的背景 | 人材流動化と専門人材採用の広がり

- 企業はビジネススピードの加速に対応するため、即戦力・専門人材を外部から取り込む必要性が高まっています。
- 個人もまた、会社任せのキャリア形成ではなく、自らの専門性・市場価値を高めるために職場を選ぶ傾向にあります。

ビジネススピードの加速による 即戦力・専門人材のニーズ

- 社内育成だけでは変化に間に合わない
- DX、AI、研究開発、新規事業、海外展開などで外部人材が必要
- 対外的な説明責任を果たすための専門的なコーポレート人材の需要

雇用・組織モデルの変化と 個人のキャリア志向の変化

- メンバーシップ型・長期雇用中心から、ジョブ型・専門性重視へ
- ローテーション任せではなく、専門性・市場価値・キャリア自律を重視

2.前提 | 中途採用者が“持ち込むもの”

- 中途採用者は、前職で培った経験・スキル・業界知識・人脈を持って入社します。その中には、本人が自由に活かせるものと、前職企業に帰属し得る情報・契約上利用が制限されるものが混在していると考えられます。

経験・スキル

業務遂行能力、専門知識、開発経験、
営業経験、マネジメント経験

経歴・属性

どの会社で、どの職種・職位で、
どの製品・顧客・技術に関わっていたか

人脈・顧客接点

名刺、業界ネットワーク、
顧客・取引先担当者との関係性

前職固有の情報

技術情報、価格、顧客情報、経営情報

契約上の制約

NDA、競業避止、職務発明・職務著作物の制約

3.中途採用者による情報流入防止のポイント

- 中途採用者による情報の流入は、採用面接から始まっています。
- 面接、入社前・入社時、入社後のそれぞれで情報流入防止の対応策を検討する必要があります。



4-1.採用面接 | その質問、前職情報を聞き出していないか？

- 中途採用では、候補者の経験・能力を確認するために、前職での実績や工夫を聞く場合がありますが、聞き方によっては、前職の秘密情報・契約上利用が制限された情報に（意図的でなくとも）踏み込んでしまう可能性があります。

1	前職では、このタイプの案件をどう勝ち切っていましたか？	6	前職で失敗したアプローチがあれば、当社でも避けたいので教えてください。
2	前職製品と比べて、当社製品はどこが弱いと思いますか？	7	前職では、競合に勝つためにどのような価格・条件を提示していましたか？
3	前職で使っていたテンプレートやチェックリストは使えますか？	8	前職で担当していた顧客の課題や不満は、どのようなものが多かったですか？
4	前職では、どの顧客層にどのような提案が刺さっていましたか？	9	前職で使っていた評価基準やKPIを、当社でも参考にできますか？
5	前職の開発では、どの方式がうまくいきましたか？	10	前職で使っていたベンダーや外部パートナーは、当社でも使えそうですか？

上記のうち、好ましくない質問はどれでしょうか

4-2.採用面接 | 聞くべきは「前職情報」ではなく「能力」

- 前スライドの質問はいずれも、前職の顧客情報・価格情報・技術情報・業務資料・失敗ノウハウ等に踏み込む可能性があるものでした。中途採用面接では、前職固有の情報ではなく、秘密情報を使わずに説明できる経験・判断軸・再現可能な能力に質問を置き換える必要があります。

	前スライドの質問	何が問題か？	置き換え例
1	前職では、このタイプの案件をどう勝ち切っていましたか？	顧客別提案・価格・契約条件・競争戦略・顧客別ニーズ(非公開の課題など)に入りやすい	類似案件で、一般的に重視する提案設計の観点は何ですか？
4	前職では、どの顧客層にどのような提案が刺さっていましたか？		担当した市場領域と、一般的な営業プロセスを教えてください
7	前職では、競合に勝つためにどのような価格・条件を提示していましたか？		価格以外で提案価値を高める観点を教えてください
8	前職で担当していた顧客の課題や不満は、どのようなものが多かったですか？		顧客課題を把握する際の一般的なヒアリング観点は何かですか？
10	前職で使っていたベンダーや外部パートナーは、当社でも使えそうですか？	前職での取引関係や選定理由、ベンダー評価などの非公開情報に触れやすい	外部パートナーを選ぶ際の一般的な評価観点は何かですか？

4-2.採用面接 | 聞くべきは「前職情報」ではなく「能力」(続き)

	前スライドの質問	何が問題か？	置き換え例
2	前職製品と比べて、当社製品はどこが弱いと思いますか？	前職の技術判断・製品評価・失敗ノウハウに触れやすい	公開情報に基づき、当社製品の改善余地をどう見ますか？
5	前職の開発では、どの方式がうまくいきましたか？		同種開発で、一般的に重視すべき設計観点は何かですか？
6	前職で失敗したアプローチがあれば、当社でも避けたいので教えてください。		新規検討時に、一般的に確認すべきリスク観点は何かですか？
3	前職で使っていたテンプレートやチェックリストは使えますか？	前職の資料・業務プロセス・管理指標の共有を誘発しやすい	当社資料を前提に、改善観点を助言できますか？
9	前職で使っていた評価基準やKPIを、当社でも参考にできますか？		営業・開発組織で一般的に見るべき指標は何かですか？

前職固有の情報ではなく、一般化された経験・判断軸・再現可能な能力を聞きだすことが重要

4-3.採用面接 | 候補者が前職情報を話してしまったら

- 候補者が実績を説明する中で、意図せず前職の秘密情報を発言してしまうことがあります。
- 現場に明るい面接官は候補者の深掘りだけでなく、そのリスクに気づき、会話を止められるリテラシーが必要となります。

気付く

顧客名、価格、技術、設計、失敗事例、前職資料などに話が入り始めたらリスクを察知する。

止める

「その内容は前職の秘密情報に当たる可能性があるため、具体的な説明はここまでにしましょう」と伝え制止する。

広げない

追加質問などで深掘りしない。詳細をメモしない。
面接官の間や社内で不必要に共有しない。

切り分ける・残す

採用評価・配属判断・関連PJの判断からその情報を切り離す。
技術情報等の内容は記録せず、当該対応事実のみを記録する。
高リスク時は、当該情報を聞いた面接官の実務における関与範囲を見直す。

高リスク職種・競合近接職種では面接官向けの事前レクチャーやNG質問例の共有を推奨します

5-1.入社前・入社時 | 整えるべき契約・宣誓

- 前職との契約・制約は、内定前に予定職務・配属先・担当PJとの関係で確認する必要があります。
- 入社時には、自社との秘密保持契約や持込み禁止の宣誓により、第三者情報を持ち込まないことを確実にします。

タイミング	確認・整備するもの	ポイント
面接プロセス内	前職との契約・制約の有無	・ 競業避止、秘密保持、退職時誓約などの具体的な制約を確認しておく。 ・ 不明瞭な場合は確認を促す。
オファー前 (社内確認)	予定職務・配属先・担当PJとの抵触確認	・ 人事・配属部門・配属プロジェクト等で、採用条件や契約先との契約条件等に基づく配属調整の要否を確認
入社時	自社との秘密保持契約	・ 自社秘密の保護に加え、第三者秘密の不正利用禁止も明確化
	前職成果物等の持込み禁止の宣誓・確認書	・ 前職資料、データ、コード、顧客リスト、テンプレート等を持ち込まないことを確認

これらは基本的な対応策であるため、実施していない場合は早急な対応が必要

5-2.入社前・入社時 | バックグラウンドチェック

- バックグラウンドチェックは一律に禁止されるものではなく、採用目的・予定職務との関係で必要な範囲に限定する必要があります。

一律NGではない

- 採用目的・予定職務との関係で必要な範囲であれば実施し得る

ただし無限定にはできない

- 公正採用・個人情報保護・本人説明および同意・適切な情報管理が前提

※令和7年12月26日に公表された内閣府『研究セキュリティの確保に関する取組のための手順書』において、特定開発プログラムの運営に関与するものへのデューディリジェンスの実施が“必要である”としており、この考え方そのものは、民間企業においても取り入れる余地はあると考えられます。

5-3.入社前・入社時 | 自社技術の証拠化（技術封印）

- 採用予定者の前職と関連する技術を自社が既に保有・開発している場合、入社前の時点でその内容を証拠化しておくことで、後に技術情報の流入を疑われた際に、自社が先に保有していたことの説明を支えることができます。

証拠化していない場合

- 自社が以前から関連技術を保有していたとしても、当時の技術内容や保有時点を客観的に示せず、入社後に前職情報を利用して生まれたものではないかとの疑義に、十分な説明ができない可能性がある。

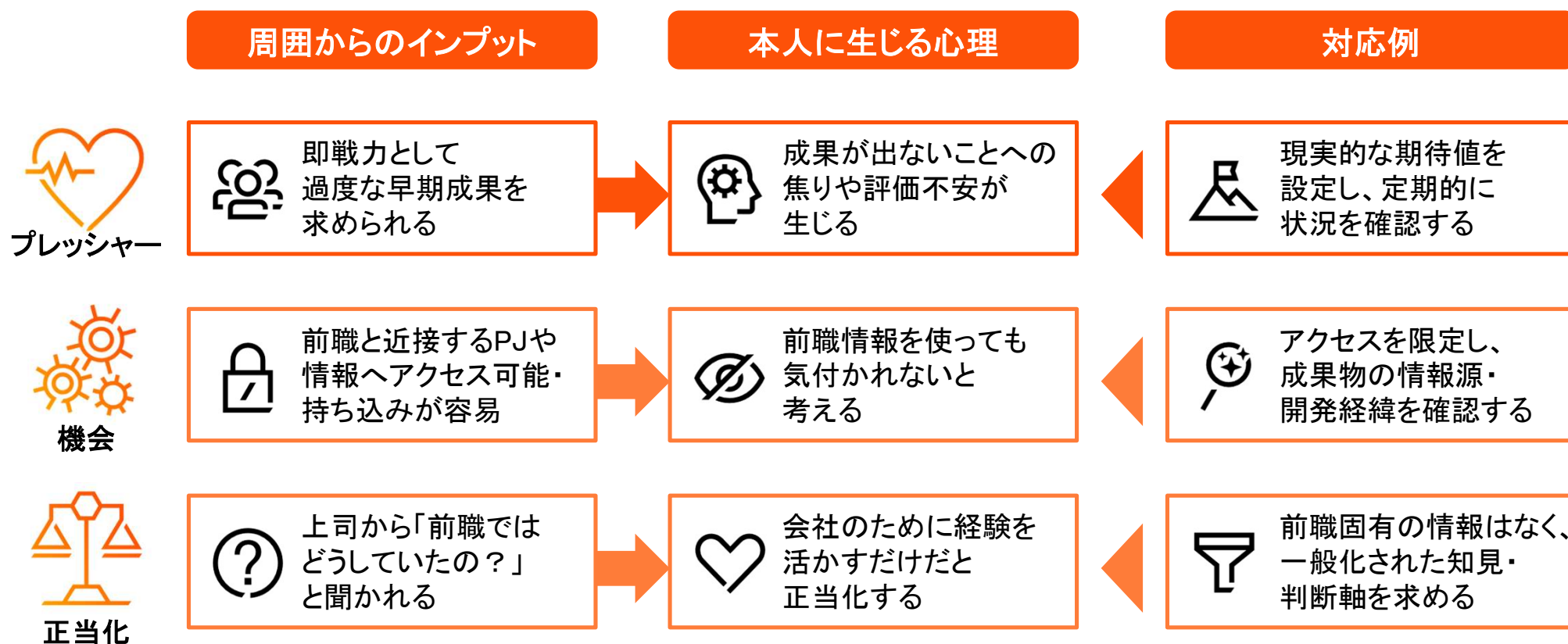
入社前に証拠化している場合

- 入社前時点の技術内容と保有事実を客観的に示すことができ、自社による先行保有・独自開発であることの説明を補強できる。

関連技術が存在する場合は、採用予定者の入社前に、タイムスタンプ、公証制度などによる技術封印により保有時点を証拠化しておくことも一案であり、高リスク職種の場合に検討すべき。

6-1.入社後 | 前職の秘密情報の不正利用防止

- 前職情報の不正利用は、中途入社従業員本人の倫理観だけでなく、周囲からの働きかけや業務環境によって生じ得ます。特に高リスクな場合、本人の心理に変化を生むインプットに着目し、配属後の環境を整えることが重要です。



6-2.入社後 | 継続的モニタリング

- 前職との技術的近接性や予定業務との重なりが大きい場合には、採用後の業務内容を定期的に確認し、成果物の情報源や独自開発の経緯を説明できる状態にしておくことが重要です。

配属時



対象PJを登録

技術的近接性の高い
関与PJを特定

定期・マイルストーン毎



成果物と経緯を確認

・情報源の確認
・技術的判断の
根拠の確認

業務・PJ変更時



リスクを再評価

担当業務・
アクセス範囲を見直す

疑義発生時



切り分け・利用停止

記録を保全
法務・知財等へ相談

モニタリング期間(例:入社後2年間)

7.まとめ

- 人の流動性を妨げず、前職情報の流入を防ぐためには、すべての中途採用者に共通する基本対策と、高リスクな場合に追加する対策を分けて設計することが重要です。

	採用面接	入社前・入社時	入社後
基本対策	前職情報ではなく、 経験・能力・判断軸を聞く	前職との契約・制約を確認 持込み禁止を宣誓する	前職情報を使わせない業務環 境を整え、相談を促す
高リスク時の 追加対策	面接官への事前レクチャー、 質問のすり合わせ、 記録方法などの追加統制	配属・アクセス範囲の調整、 自社技術の証拠化	関与PJの継続モニタリング、 疑義発生時の 利用停止・切り分け

「人の経験・能力は活かし、前職の秘密情報は使わせない」という共通認識を醸成することから始める必要

Thank you

ご清聴ありがとうございました

pwc.com

© 2026 PwC Japan LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.